

ii

# Risiko- Controlling

Von

Univ.-Prof. Dr. Anton Burger  
Dr. Anton Buchhart

Universität Eichstätt/Ingolstadt

R.Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Grundlagen des Risiko-Controlling</b>	<b>1</b>
<b>.1</b>	<b>Zur Systematisierung von Unternehmensrisiken</b>	<b>1</b>
.1.1	Zum Risikoverständnis in der Betriebswirtschaftslehre	1
.1.2	Risikosystematik für Zwecke des Controlling	3
<b>.2</b>	<b>Faktoren und Bedeutung des Risiko-Controlling</b>	<b>6</b>
.2.1	Zur Notwendigkeit des Risiko-Controlling	6
1.2.2	Bedeutung des Risiko-Controlling	8
1.2.3	Risiko-Management und Risiko-Controlling	9
1.2.3.1	Unternehmensführung und Risiko-Management	10
1.2.3.2	Zum Verhältnis von Risiko-Controlling und Risiko-Management	12
<b>1.3</b>	<b>Erfolgsfaktoren des Risiko-Controlling</b>	<b>17</b>
1.3.1	Effektivität des Risiko-Controlling	17
1.3.2	Effizienz des Risiko-Controlling	19
1.3.3	Akzeptanz des Risiko-Controlling	20
1.3.4	Integration von Einzelementen des Risiko-Controlling	23
1.3.5	Flexibilität des Risiko-Controlling	25
<b>1.4</b>	<b>Zur weiteren Vorgehensweise</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Risiko-Management und -Controlling aus der prozessualen Perspektive</b>	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Einordnung des Prozesses „Risiko-Management“</b>	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Der Risiko-Management-Prozess</b>	<b>31</b>
2.2.1	Identifikation und Erfassung von Risiken	31
2.2.1.1	Zur grundlegenden Vorgehensweise	33
2.2.1.2	Das Unternehmensumfeld und seine Risiken	36

2.2.1.3	Die Risiken im Unternehmen	39
2.2.1.4	Zusammenführung und Strukturierung von Risiken	41
2.2.1.5	Abschließende Bemerkungen zur Erfassungsphase	43
2.2.2	Beurteilung, Bewertung und Messung von Risiken	45
2.2.2.1	Ursachenanalyse und Bewertung	45
2.2.2.2	Festlegung von Schwellenwerten und Selektion	47
2.2.3	Planung und Steuerung von Risiken	49
2.2.4	Überwachung und Kontrolle von Risiken	52
<b>2.3</b>	<b>Kontrolle des Risiko-Management-Prozesses und der Prämissen</b>	<b>54</b>
<b>2.4</b>	<b>Zur Einordnung des Risiko-Controlling</b>	<b>56</b>
<b>2.5</b>	<b>Regelkreise des Risiko-Controlling</b>	<b>60</b>
<b>3</b>	<b>Zum Einsatz von Instrumenten des Risiko-Controlling</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>Instrumente zur Identifikation, Erfassung und Analyse von Risiken</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Grundlagen und Anforderungen an Erfassungsinstrumente</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Instrumente zur Erhebung von Einzelrisiken</b>	<b>69</b>
4.2.1	Unsystematische Erfassung von Einzelrisiken: Brainstorming	69
4.2.2	Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Frühwarnsysteme	71
4.2.2.1	Grundlagen der Frühwarnsysteme	71
4.2.2.2	Basismethoden zur Konstruktion von Frühwarnsystemen	79

4.2.2.3	Anwendungspotenzial von Frühwarnsystemen	81
4.2.3	Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Checklisten und Risikokataloge	82
4.2.3.1	Grundlegende Aspekte von Risikokatalogen	82
4.2.3.2	Systematisierungsmöglichkeiten	83
4.2.3.3	Geschäftsfelder als Grundlage von Risikokatalogen	86
4.2.3.4	Anwendungspotenzial von Checklisten	88
4.2.4	Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Ausfalleffektanalyse und Fehlerbaumanalyse	89
<b>4.3</b>	<b>Instrumente zur Erfassung und Analyse von aggregierten Risiken</b>	<b>91</b>
4.3.1	Erfassung von Risiken auf der strategischen Ebene: Risikoinventar	92
4.3.2	Erfassung aggregierter Gesamtrisiken: Szenario-Technik	94
4.3.2.1	Grundlagen der Szenario-Technik	94
4.3.2.2	Übertragung der Szenario-Technik auf die Risikoerfassung	95
4.3.2.3	Anwendungspotenzial der Szenario-Technik	98
<b>5</b>	<b>Bewertungsinstrumente</b>	<b>101</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundlagen und Anforderungen an Bewertungsinstrumente</b>	<b>101</b>
<b>5.2</b>	<b>Bewertung nicht quantifizierbarer Risiken durch Klassifizierung</b>	<b>103</b>
<b>5.3</b>	<b>Bewertung quantifizierbarer Risiken</b>	<b>106</b>
5.3.1	Bewertung von Einzelrisiken durch annualisierte Erwartungswerte	106
5.3.1.1	Ermittlung und Zusammenführung der Parameter	106
5.3.1.2	Berechnung periodisierter Erwartungswerte	107

5.3.1.3	Aussagekraft und Anwendungspotenzial periodisierter Erwartungswerte	109
5.3.2	Ermittlung des Einflusses von Einzelrisiken: Sensitivitätsanalysen	110
5.3.2.1	Grundlagen der Sensitivitätsanalyse	110
5.3.2.2	Analyse des Einflusses von Einzelrisiken in funktionalen Beziehungen	111
5.3.2.3	Regressionsanalysen im Rahmen der Sensitivitätsanalyse	118
5.3.2.4	Anwendungspotenzial der Sensitivitätsanalyse	120
5.3.3	Messung durchschnittlicher Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (VaR)	121
5.3.3.1	Grundlagen und Vorgehensweise des VaR	121
5.3.3.2	Szenario-Methode	124
5.3.3.3	Historische Methode	126
5.3.3.4	Stochastische Simulation	128
5.3.3.5	Korrelationsansatz	129
5.3.3.6	Verwendung und Beurteilung des VaR-Ansatzes	132
5.3.4	Messung gewöhnlicher Unternehmensrisiken: Cash Flow at Risk (CFaR)	136
5.3.4.1	Konzept und Vorgehensweise	136
5.3.4.2	Risikogrößen im Rahmen des CFaR-Modells	138
5.3.4.3	CFaR-Bewertungsmodelle	139
5.3.4.4	Auswertungsmöglichkeiten des CFaR	143
5.3.4.5	Anwendungspotenzial des CFaR	144
5.3.5	Aggregation und Quantifizierung durchschnittlicher Risiken: Risiko-Profil	147
5.3.5.1	Grundkonzept des Risikoprofils	147
5.3.5.2	Analyse- und Bewertungsmöglichkeiten anhand des Risikoprofils	148
5.3.5.3	Anwendungspotenzial von Risikoprofilen	151
5.3.6	Bewertung extremer Risikoausprägungen: Crash Tests	152
5.3.6.1	Konzept des Crash Tests	152
5.3.6.2	Anwendungspotenzial von Crash Tests	154

<b>5.4</b>	<b>Einheitliche Bewertung quantitativer und qualitativer Risiken: Scoring-Modelle</b>	<b>156</b>
5.4.1	Grundlegende Funktionsweise von Scoring-Modellen	156
5.4.2	Scoring-Modelle zur Risikobewertung	157
5.4.3	Anwendungspotenzial von Scoring-Modellen	160
<b>5.5</b>	<b>Integrierte Erfassung und Bewertung von Risiken: Risiko-Portfolios</b>	<b>162</b>
5.5.1	Grundlagen	162
5.5.2	Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenzial	163
5.5.3	Höchstschadenswerte und Gesamterwartungswerte	166
5.5.4	Portfolios zur Bewertung symmetrischer Risiken	168
5.5.4.1	Chancen/Risiken-Portfolio	169
5.5.4.2	Risk-Reward-Portfolio	170
5.5.5	Anwendungspotenzial der Portfolios	172
<b>6</b>	<b>Risiko-Reporting als Informations- und Koordinationsinstrument</b>	<b>175</b>
<b>6.1</b>	<b>Funktionen des Risiko-Reporting</b>	<b>175</b>
<b>6.2</b>	<b>Zur grundlegenden Ausgestaltung des Risiko-Reporting</b>	<b>177</b>
<b>6.3</b>	<b>Kriterien für die Ausgestaltung eines Risiko-Reporting</b>	<b>179</b>
<b>6.4</b>	<b>Risk Engine als Basis des Risiko-Reporting</b>	<b>180</b>
6.4.1	Konzept und Bestandteile der Risk Engine	180
6.4.2	Anwendungspotenzial der Risk Engine	182
<b>6.5</b>	<b>Risk Map als Informationsinstrument im Rahmen des Risikoreporting</b>	<b>183</b>
6.5.1	Konzeption von Risk Maps	183

6.5.2	Anwendungspotenzial von Risk Maps	186
<b>6.6</b>	<b>Informationsdimensionen des Risiko-Reporting</b>	<b>187</b>
<b>6.7</b>	<b>Externe Dimension des Risiko-Reporting</b>	<b>188</b>
<b>7</b>	<b>Risiko-Controlling und strategische Unternehmensführung</b>	<b>193</b>
7.1	Strategische Unternehmensführung, Risikomanagement und Risiko-Controlling	193
7.2	Zweidimensionale strategische Gestaltung der Gesamtrisikoposition durch Portfoliobildung	195
7.2.1	Grundlagen strategischer Portfolios	195
7.2.2	Risikoarten und Geschäftsfelder	196
7.3	Dreidimensionale strategische Gestaltung der Gesamtrisikoposition: Risikowürfel	199
7.3.1	Risikowürfel als internes Analyse- und Gestaltungsinstrument	199
7.3.2	Extern orientierter strategischer Risiko-Würfel	202
7.3.3	Risikobasierter strategischer Geschäftsfeld-Würfel	204
7.3.4	Anwendungspotenzial und Beurteilung	205
7.4	Strategische Führung mit risikoorientierten Balanced Scorecards	207
7.4.1	Das Grundkonzept der Balanced Scorecard	207
7.4.2	Balanced Scorecard Plus (BSC Plus)	209
7.4.3	Balanced Chance and Risk Card (BCR-Card)	213
7.4.4	Anwendungspotenzial und Beurteilung	218
7.5	Risikoadjustierung von Kapitalkosten	220

7.5.1	Zur Bedeutung von Kapitalkosten in der strategischen Unternehmensführung	220
7.5.2	Zur Ermittlung von Kapitalkosten	221
7.5.3	Eigenkapitalkostenermittlung in der Theorie	223
7.5.4	Marktorientierte Methode zur Ermittlung von teilbereichsspezifischen Kapitalkosten	226
7.5.5	Innenorientierte Methode zur Ermittlung von teilbereichsspezifischen Kapitalkosten	227
7.5.6	Beurteilung der Methoden zur Kapitalkostenermittlung	233
<b>7.6</b>	<b>Risikoadjustierung von Erfolgsgrößen: Discounted Risk Value (DRV)</b>	<b>235</b>
7.6.1	Zur Ermittlung des DRV	235
7.6.2	Das Anwendungspotenzial des DRV	239
<b>7.7</b>	<b>Bilanzsimulation als strategisches Risikomanagementinstrument</b>	<b>243</b>
7.7.1	Strategische Bedeutung der Bilanzsimulation	243
7.7.2	Vorgehensweise der Bilanzsimulation	244
7.7.3	Anwendungspotenzial der Bilanzsimulation im Rahmen des Risiko-Controlling	247
<b>7.8</b>	<b>Risikoorientierte Kennzahlensysteme als strategisches Controlling-Instrument</b>	<b>248</b>
7.8.1	Grundlagen und Defizite wertorientierter Kennzahlensysteme	248
7.8.2	Reward and Risk-Kennzahlensystem	251
7.8.3	Beurteilung risikoorientierter Kennzahlensysteme	256
<b>7.9</b>	<b>Integrierte wert- und risikoorientierte Steuerungssysteme</b>	<b>257</b>
7.9.1	Grundkonzept integrierter Steuerungssysteme	257
7.9.2	Beurteilung dieses Instruments	258

<b>8</b>	<b>Organisatorische Anbindung</b>	<b>261</b>
8.1	Grundlagen der Organisation des Risiko-Controlling	261
8.2	Implementierung des Risiko-Controlling	264
8.3	Eingliederung des Risiko-Controlling in die Aufbauorganisation	266
8.3.1	Integration des Risiko-Controlling	267
8.3.2	Separation des Risiko-Controlling	268
8.3.3	Fazit zur aufbauorganisatorischen Anbindung des Risiko-Controlling	270
8.4	Ablauforganisatorische Gestaltung	273
8.5	Risiko-Controlling und Kontrollinstanzen	276
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>279</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>283</b>
<b>11</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>293</b>